

Isadora de Souza Bernardini

**GESTÃO DE TUTORIA NA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: O  
CONTEXTO DOS PROCESSOS FOCADOS NAS PESSOAS**

Dissertação submetida ao Programa de  
Pós-Graduação em Administração da  
Universidade Federal de Santa  
Catarina para a obtenção do Grau de  
Mestre em Administração  
Orientador: Prof. Dr. Marcos Baptista  
Lopez Dalmau

Florianópolis  
2012

Catálogo na fonte pela Biblioteca Universitária da Universidade  
Federal de Santa Catarina

Bernardini, Isadora de Souza

Gestão de Tutoria na Educação a Distância [dissertação] :  
O Contexto dos Processos Focados nas Pessoas / Isadora de  
Souza Bernardini ; orientador, Marcos Baptista Lopez  
Dalmau - Florianópolis, SC, 2012.  
203 p. ; 21cm

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em  
Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Educação a Distância. 3. Tutor a  
Distância. 4. Gestão de Pessoas. I. Dalmau, Marcos Baptista  
Lopez. II. Universidade Federal de Santa Catarina.  
Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

# 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo de introdução são apresentadas a contextualização do tema e o problema de pesquisa, assim como os objetivos geral e específicos, a justificativa deste trabalho e a estrutura dos demais capítulos em relação aos temas abordados.

## 1.1 Contextualização e apresentação do problema de pesquisa

A globalização não deve ser vista somente sob o âmbito econômico. A mesma também deve ser relacionada ao sentido de transformação do espaço e do tempo, que geram conseqüências em todos os níveis e esferas da sociedade. Tais mudanças criam novos estilos de vida, de consumo e novas maneiras de aprender. A educação a distância (EaD) ganha espaço nesse contexto, por ser considerada adequada para atender as novas demandas educacionais (BELLONI, 2002).

Conforme Spanhol et. al (2010) a EaD está cada vez mais global. A evolução das tecnologias de informação e comunicação (TIC) pode ser considerada como fator importante para o crescimento da modalidade a distância, tendo em vista que o atendimento ao aluno tornou-se possível em qualquer localidade do mundo (que tenha acesso as tecnologias necessárias para a interação). Isso também está sendo impulsionado pelas parcerias entre instituições educacionais e empresas, governos e organizações internacionais.

Nesse sentido, em virtude dos avanços das TIC, sobretudo da internet, não existe a necessidade de deslocamento do aluno e o tempo de estudo passou a ser determinado pelo próprio estudante. Assim, com o uso desses recursos, a EaD tem possibilitado o acesso ao ensino a milhões de pessoas, que antes estavam excluídas do processo educacional (SOUZA et al., 2004).

Rumble (2003) relata que a EaD configura-se como um estudo mais democratizado, na medida em que permite a oportunidade de continuidade de estudo aos discentes situados em regiões distantes dos centros de ensino, assim como a portadores de necessidades especiais, temporárias e permanentes.

Um marco importante na expansão da educação a distância no Brasil diz respeito a formulação de uma política nacional de EaD, com base nas disposições legais da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) – Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996 – em especial no art. 80 (BRASIL, 1996). Tal artigo estabelece que: “o Poder Público

incentivará o desenvolvimento e a veiculação de programas de ensino a distância, em todos os níveis e modalidades de ensino, e de educação continuada.”

De acordo com Oliveira et al. (2009) com o aumento das demandas educacionais e a crescente necessidade de acesso a educação, foi estabelecido o Decreto 5622, de 19 de dezembro de 2005, que regulamenta o artigo 80 da Lei 9394/96. Esse decreto normatiza a EaD no país em relação aos aspectos que dizem respeito à operacionalização dessa modalidade educacional em diferentes níveis de ensino. Gomes (in LITTO; FORMIGA, 2009) acrescenta que tal decreto pode ser considerado como um avanço no reconhecimento da modalidade a distância.

O artigo 80 da Lei 9394/96 e o Decreto 5622/2005 têm como propósito de democratizar o acesso a educação e ao conhecimento no país. Segundo Oliveira et al. (2009), verificou-se que no Brasil existem dificuldades estruturais para a oferta do ensino na modalidade presencial, tendo em vista as distâncias geográficas, bem como as diferenças culturais, regionais e econômicas. Assim, torna-se necessário investimento na EaD, visando a expansão gradativa dessa modalidade, objetivando atingir um maior número de pessoas.

Palhares (in ABRAEAD, 2008) afirma que com o reconhecimento da educação a distância, a partir da LDB, observa-se um crescimento significativo na oferta de cursos nessa modalidade para a educação superior. Segundo dados da ABRAEAD (2008) desde a realização das primeiras pesquisas, em 2004, houve um crescimento de 356% de instituições que ministram cursos de graduação e pós-graduação na modalidade a distância no Brasil.

Em 2008, 115 instituições ofereceram cursos de graduação na modalidade a distância, um crescimento de 460% em relação a 2002, ano em que 25 instituições ofertaram cursos em EaD. O total de vagas disponibilizadas pelas 115 instituições de ensino superior (IES) chegou a 1.699.489 no ano de 2008 (BRASIL, 2009).

Entretanto, conforme dados do MEC (apud ABED, 2010), em 2008, haviam 108 instituições credenciadas que disponibilizavam cursos de graduação a distância, atendendo a 760.599 alunos. Desse total, 67.600 estudantes estavam matriculados em 48 IES públicas com ensino gratuito, incluindo universidades federais, estaduais e institutos federais.

Segundo o INEP (apud ABRAEAD, 2008) o número de estudantes que ingressaram em cursos de graduação na modalidade a distância foi de 49 mil em 2003 e 207 mil em 2006, crescimento de

315%. Além disso, estima-se que em 2007 mais de 2 milhões de brasileiros utilizaram a educação a distância.

Mesmo com a expansão significativa, a EaD vem crescendo em meio a um cenário complexo. Para Litto (in ABRAEAD, 2008) ainda existem evidências recentes que demonstram o preconceito em relação a modalidade a distância. O autor cita o caso da tentativa de alunos da Universidade Aberta do Brasil (UAB) em formar sua própria União Nacional dos Estudantes (UNE), pois defrontavam com atitudes discriminatórias dos alunos presenciais em reuniões gerais.

Pacheco et. al (2010) expõem que deve-se desmistificar que a EaD é uma modalidade mais fácil que o presencial, nesse sentido um trabalho em conjunto dos gestores, professores e tutores deve promover o esclarecimento dessa ideia, buscando minimizar os efeitos do preconceito.

Segundo dados Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE apud ABRAEAD, 2008) constatou-se que em nove entre os treze domínios de conhecimento testados em 2007 os estudantes a distância obtiveram melhor nota se comparados as alunos presenciais. Litto (in ABRAEAD, 2008) evidencia que o bom desempenho dos alunos da EaD se deve a dois fatores. O primeiro diz respeito ao fato de que os alunos que optam por estudar a distância são mais maduros, sendo conseqüentemente mais motivados e disciplinados. O segundo fator relata que enquanto no ensino presencial a instrução é realizada por um único docente, em que o bom desempenho dos alunos depende da forma como o mesmo se comunica com os estudantes, na EaD a instrução é feita por uma equipe de especialistas, preocupados com o conteúdo, com o a sua apresentação clara e com o contexto em que a aprendizagem será realizada.

Para Formiga (in LITTO; FORMIGA, 2009, p.37) trabalhar com educação a distância requer profissionais dispostos a inovação, tendo em vista que os mesmos “[...] atuam em um setor de transitoriedade, no qual a única certeza é a permanente mudança, cujas influências chegam pelos diferentes idiomas dos países que produzem conhecimento exponencial para a área.”

Nesse contexto, a figura do tutor surge como peça chave. Souza et al. (2009) relata que cabe a esse profissional acompanhar as atividades dos estudantes, estimular a aprendizagem, orientar e proporcionar ao discente condições de uma aprendizagem autônoma, por meio de um processo de constante interação e mediação.

De acordo com Bentes (in LITTO; FORMIGA, 2009) o tutor atua como mediador no processo de aprendizado, para tanto, o mesmo

precisa compreender o perfil do corpo discente, formado em sua maioria por adultos, que precisam possuir maturidade, responsabilidade, tempo de estudo. Além disso, o tutor deve conhecer quais tecnologias são empregadas no sistema educativo, preparando-se para auxiliar e facilitar a compreensão dos alunos, garantindo o aprendizado e construindo o conhecimento do estudante de maneira integrada e participativa.

A autora ainda relata que em um bom processo educativo na modalidade a distância, cinco elementos são essenciais: material didático, avaliação, aluno, professor e tutor. São esses componentes que se relacionam de maneira integrada com o auxílio das TIC, destacando-se o uso do ambiente virtual de aprendizagem, que reúne informações sobre o curso realizado e que permite a interação dos tutores e dos professores com os participantes.

Neves e Fidalgo (2008) destacam que na educação a distância a tutoria parece ser uma função menos importante em relação ao trabalho do professor, isso em virtude de que é pior remunerada, existe menor cobrança por não exigir a presença do aluno e aparentemente não demanda muito tempo de dedicação. É interessante destacar tanto professor quanto tutor exercem atividades docentes e que o discurso da flexibilidade e da autonomia, em muitos casos se apresenta como sobrecarga de trabalho, com número elevado de alunos e demandas por competências que tutor ainda não domina. Tal realidade demonstra a necessidade de reflexão sobre as condições de trabalho desses profissionais docentes, bem como aspectos relacionados a gestão de pessoas desse grupo.

Assim, atenções devem estar voltadas para práticas de recursos humanos focadas no tutor que contribuam para a inserção do mesmo no processo educacional, bem como potencializem suas competências. O processo de aprendizagem pode estar voltado para aluno, no entanto, não se pode esquecer que a preocupação com as pessoas que fazem parte equipe de EaD, em especial com o tutor, contribuem para o sucesso dos cursos na modalidade a distância.

Nesse sentido, Chiavenato (2000) afirma que as pessoas devem ser vistas como parceiras da organização, como fornecedoras de conhecimento, habilidades, atitudes e acima de tudo, como parte integrante do capital intelectual da organização.

Em complemento, Sveiby (2001) destaca que os trabalhadores do conhecimento são os principais responsáveis pela criação de riqueza organizacional. O sucesso e a sobrevivência das empresas dependem do desempenho de seus colaboradores. Segundo o mesmo, a única maneira de uma organização melhorar seu desempenho numa economia e

sociedade baseadas em conhecimento é obtendo mais das mesmas pessoas, ou seja, gerenciado as competências de sua equipe a fim de se conseguir maior produtividade.

Como trabalhadores do conhecimento, estima-se que hoje no Brasil atuem na educação a distância em torno de 35 mil tutores, sendo 10 mil voltados as universidades abertas (ANATED, 2012a). Nesse contexto, estão inseridas as instituições analisadas neste trabalho, a Universidade Federal de Santa Catarina, a Universidade Federal de Juiz de Fora e a Universidade Federal do Ceará. As mesmas ofertam o curso de administração a distância desde 2006 por meio do sistema Universidade Aberta do Brasil, e contam com o apoio de 34, 12 e 54 tutores a distância, respectivamente.

Os tutores a distância são responsáveis pela intermediação entre alunos e professores, buscando sanar as dúvidas dos discentes e os acompanhar nas suas atividades do curso. Para Silva (2010) o papel do tutor é fundamental no processo de EaD, já que o mesmo possui a função de facilitador e sensibilizador do aluno. Em virtude do seu papel essencial nos cursos na modalidade a distância, estudos relacionados a gestão de pessoas na prática tutorial devem receber atenção. Dessa forma, os processos de gestão de pessoas - planejamento de pessoal, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração, avaliação de desempenho e qualidade de vida no trabalho - devem estar alinhados no sentido de que valorizem as competências desse trabalhador do conhecimento, promovendo assim a excelência dos cursos ofertados a distância.

Assim, tem-se o problema de pesquisa da presente dissertação: **Como ocorrem os processos de gestão de pessoas referentes aos tutores a distância das instituições públicas que ofertam curso de graduação em administração na modalidade a distância?**

## **1.2 Objetivos**

A fim de responder o problema de pesquisa foram estabelecidos os objetivos a seguir.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar como ocorrem os processos de gestão de pessoas referentes aos tutores a distância das instituições públicas que ofertam curso de graduação em administração na modalidade a distância.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

a) Identificar os processos de gestão de pessoas que vêm sendo adotados por instituições públicas que ofertam curso de graduação em administração na modalidade a distância no que se refere à prática de tutoria a distância;

b) Destacar os objetivos esperados com a adoção dos processos de gestão de pessoas nas tutorias estudadas;

c) Elencar pontos positivos e negativos dos processos de gestão de pessoas nas instituições pesquisadas; e

d) Propor melhorias aos processos de gestão de pessoas de tutores a distância.

### 1.3 Justificativa

Pode-se justificar este trabalho de dissertação com base nos componentes elencados por Castro (1977), a saber: viabilidade, originalidade e importância.

Em relação à viabilidade Castro (1977, p. 57) destaca que:

Dados os prazos, os recursos financeiros, a competência do futuro autor, a disponibilidade potencial de informações, o estado da teorização a esse respeito, dá para fazer a pesquisa? O prazo pode ser suficiente, o mesmo se dando com os recursos, pode ao pesquisador faltar o preparo específico naquele campo, pode não haver uma sistematização prévia do conhecimento na área ou a teoria apresentar uma insolvência metodológica. Finalmente os dados necessários podem inexistir ou mesmo sua coleta ser impossível.

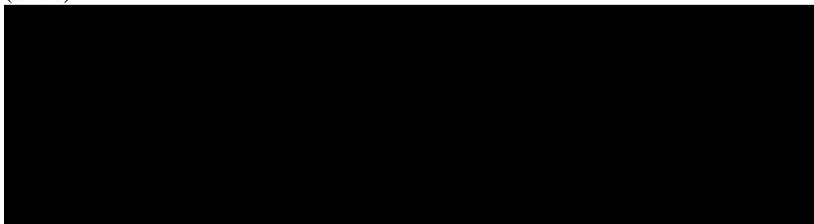
Considera-se a análise das práticas de gestão de pessoas focadas na tutoria na modalidade a distância viável, pela facilidade de conseguir informações a respeito, já que existe acesso a esses dados em instituições públicas, além disso, o prazo para concretização é suficiente. Somado a isso, o referencial teórico existente é satisfatório para a concretização da análise. Acrescenta-se, ainda, o fato desta pesquisadora atuar como tutora a distância em um dos cursos pesquisados, conhecendo assim a realidade analisada, o que também auxilia no acesso as informações.

Este trabalho também pode ser considerado original. Castro (1977) define como original o tema que gera resultados com capacidade de surpreender. Estudos a respeito da educação a distância são

realizados nos diversos âmbitos, no entanto, a literatura ainda carece de trabalhos voltados especificamente para gestão de pessoas na tutoria da EaD.

Com o intuito de verificar a produção científica relacionada a temática, foi realizada uma pesquisa no banco de dados de teses e dissertações da Capes, os dados podem ser visualizados por meio da tabela 1.

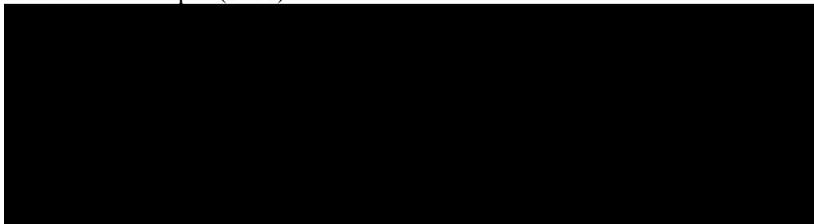
Tabela 1. Trabalhos sobre educação a distância de acordo com dados da Capes (2011)

A large black rectangular box redacting the content of Table 1.

Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se que a maior concentração de trabalhos relacionados a educação a distância está nas dissertações, representando 75,15% dos trabalhos totais. Torna-se necessário destacar também os trabalhos relacionados que abordam gestão de pessoas na educação a distância. A tabela 2 evidencia esses dados.

Tabela 2. Trabalhos sobre gestão de pessoas na educação a distância de acordo com dados da Capes (2011)

A large black rectangular box redacting the content of Table 2.

Fonte: Elaborado pela autora

Verifica-se que ao se tratar da gestão de pessoas na educação a distância o número de trabalhos representa um pequeno percentual dos trabalhos totais. Ao se comparar os totais absolutos de ambas as tabelas, constata-se que dos 2282 trabalhos sobre EaD registrados no portal da

Capes, somente 27 se referem a gestão de pessoas, representando um percentual de 1,18% do total.

Ao se realizar uma pesquisa no banco de dados *Scopus* percebe-se também um reduzido percentual de trabalhos relacionados a gestão de pessoas na EaD. Pesquisando-se em artigos a respeito da educação a distância (palavra-chave “*distance education*”) na área das ciências sociais e humanas, encontrou-se um total de 3422 trabalhos, desses 55 estão voltados para aspectos relacionados a tutoria, sendo que somente 3 desse total tratam de recursos humanos, representando um percentual de 0,09% do total.

De acordo Lemgruber (2007) um marco importante para a EaD, pós LDB, diz respeito a formulação, em 2003, do documento Referenciais de Qualidade para Cursos a Distância, de Carmen Moreira de Castro Neves. Tal documento, não tem representatividade legal, no entanto, constitui-se como um referencial norteador em relação aos processos de regulação, supervisão e avaliação da modalidade a distância.

Segundo o BRASIL (2007), no que diz respeito aos Referenciais de Qualidade, dez itens devem receber atenções das instituições que ofertam curso em EaD: compromisso dos gestores; desenho do projeto; equipe profissional multidisciplinar; comunicação/interação entre os agentes; recursos educacionais; infra-estrutura de apoio; avaliação contínua e abrangente; convênios e parcerias; transparência nas informações; sustentabilidade financeira.

Em meio a esses itens, Lemgruber (2007, p.8) destaca que [...] “a importância do aprofundamento da discussão no sentido de se avançar no estabelecimento de critérios de qualidade referentes à função docente nos cursos de educação a distância.” Para o autor diversas dúvidas emergem, desde a própria existência de professores até, principalmente, a identidade docente do tutor. “Somente a partir da última década, as instituições que adotam uma perspectiva de aprendizagem aberta têm apresentado um maior investimento em atividades de tutoria (LEMGRUBER, 2007, p. 8).

Assim, este estudo se torna importante, pois visa contribuir nas discussões relacionadas a educação a distância e gestão de pessoas, com enfoque na tutoria. Ainda, busca descrever a realidade da gestão de pessoas de tutores a distância em instituições públicas que ofertam o curso de administração a distância, sugerindo melhorias no sistema.

Torna-se interessante destacar também o interesse pessoal da pesquisadora em relação a temática deste trabalho, tendo em vista que a mesma atua como tutora a distância em um dos cursos pesquisados,

percebendo assim, a necessidade de estudos voltados a realidade em questão, que enfatizem a preocupação com as pessoas que atuam na EaD, em especial com o tutor a distância, e que gerem como consequência melhorias no trabalho do tutor e progressos na qualidade dos cursos ofertados. Diante desse contexto justifica-se o presente trabalho.

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

Este trabalho de dissertação está dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo evidencia a introdução, os objetivos, a justificativa e a estrutura do trabalho. O segundo capítulo refere-se à fundamentação teórica, sendo apresentados conceitos relacionados a educação a distância com enfoque na tutoria, destacando-se o tutor presencial e o tutor a distância, bem como a profissão tutor. Ainda, na fundamentação teórica encontram-se conceitos relacionados a gestão de pessoas, em especial aos seus processos – planejamento de pessoal, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e benefícios e segurança e qualidade de vida no trabalho.

No terceiro capítulo demonstram-se os procedimentos metodológicos, com destaque para a caracterização e tipo de estudo, universo e amostra da pesquisa, coleta de dados, análise e interpretação de dados e limitações da pesquisa.

Já no quarto capítulo são apresentados os resultados, sendo que inicialmente são demonstradas as caracterizações da Universidade Aberta do Brasil, assim como dos cursos de administração a distância das instituições pesquisadas (Universidade Federal de Santa Catarina, Universidade Federal de Juiz de Fora e Universidade Federal do Ceará). Em um segundo momento apresenta-se as visões da organização representativa de tutores, dos supervisores/coordenadores de tutoria e dos tutores a distância em relação a gestão de pessoas de tutores a distância. Nesse capítulo, também são evidenciadas as análises comparativas em relação as diferentes percepções pesquisadas.

Por último, apresentam-se as considerações finais, com o resgate do problema de pesquisa, bem como os objetivos deste trabalho, sugestões de melhorias e recomendações para próximos trabalhos.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia de pesquisa científica diz respeito a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa. Segundo Vergara (2007, p.12) o “método é um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento.”

Lakatos e Marconi (1992) definem o método como sendo um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do pesquisador. Minayo et al. (1994) relatam que a metodologia é, geralmente, uma parte complexa e deve requerer maior cuidado. Afinal. “não há ciência sem o emprego de métodos científicos (LAKATOS; MARCONI, 2006, p.83).”

Diante disso, apresenta-se os procedimentos metodológicos relacionados a este trabalho de dissertação, os mesmos estão divididos em: caracterização e tipo de estudo, universo e amostra da pesquisa, coleta de dados, análise e interpretação de dados e limitações da pesquisa.

#### 3.1 Caracterização e Tipo de Estudo

Segundo Gil (2002) a classificação de uma pesquisa se faz mediante algum critério. De acordo com o autor pode-se categorizar a pesquisa quanto aos objetivos, a abordagem e aos procedimentos. No que se refere a categoria quanto aos objetivos, uma pesquisa pode ser classificada em três grupos: exploratória, descritiva e explicativa. Percebe-se que este trabalho, em relação aos objetivos, pode ser classificado como descritivo.

No que diz respeito à denominação deste como descritivo, Cervo, Bervian e da Silva (2007) relatam que a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los, ou seja, estuda fatos e fenômenos do mundo físico e especialmente do mundo humano, sem a interferência do pesquisador. Triviños (2006, p. 110) afirma que “o estudo descritivo pretende descrever ‘com exatidão’ os fatos e fenômenos de determinada realidade.”

A pesquisa descritiva deve expor as características de uma determinada população ou fenômeno (VERGARA, 2007). Nesse sentido, buscou-se com este trabalho descrever as características da gestão de pessoas de tutores a distância.

Vergara (2007) acrescenta a categoria de pesquisa relacionada aos objetivos, que por ela é denominada de quanto aos fins, mais três

tipos de pesquisa: metodológica, aplicada e intervencionista. Este trabalho também pode ser classificado como aplicado.

Michel (2005) destaca que a pesquisa aplicada tem como objetivo a aplicação, voltando-se para um aspecto utilitário da pesquisa. Em complemento, Castro (1977) afirma que sob o rótulo de pesquisa aplicada estariam as investigações que respondem diretamente às indagações dos que estão envolvidos na formulação da política, planejamento, ou coisas do mesmo teor. Trata-se de pesquisas que fornecem informações imediatamente utilizáveis.

Para Vergara (2007) a pesquisa aplicada é motivada pela necessidade de resolver problemas concretos. Dessa forma, buscou-se responder a questões de ordem prática, visando fornecer subsídios aos tomadores de decisão em relação a gestão de pessoas de tutores a distância.

No que se refere a segunda categoria, proposta por Gil (2002), quanto a abordagem uma pesquisa pode ser: quantitativa e qualitativa. Richardson et al (2008) relatam que o método qualitativo e quantitativo se diferenciam sobretudo pela abordagem do problema.

Para Richardson et al (2008), a pesquisa quantitativa pode ser caracterizada pelo emprego da quantificação tanto na coleta de dados, quanto no seu tratamento por meio de técnicas estatísticas. Tal pesquisa visa garantir maior precisão nos resultados, evitando distorções de análise e interpretação. Conforme Michel (2005) nesse tipo de investigação busca-se respostas numéricas, exatas e inquestionáveis. Para a autora “na pesquisa quantitativa o pesquisador descreve, explica e prediz (MICHEL, 2005, p. 33).”

Já na pesquisa qualitativa, de acordo com Michel (2005), a verdade não é comprovada por meio de números e estatísticas, sendo corroborada por meio da experimentação empírica. Nessa modalidade o pesquisador participa, compreende e interpreta os dados coletados na pesquisa (CHIZZOTTI, 2001).

Vergara (2007) destaca que pesquisas qualitativas investigam as realidades sociais através da compreensão e interpretação dos significados humanos e seus processos de construção social. De acordo com Triviños (2006), a pesquisa qualitativa não refuta a quantitativa. As mesmas podem ser independentes ou se complementar, dependendo da pesquisa.

Nesse sentido, esta pesquisa pode ser classificada como quantitativa e qualitativa. Utilizou-se de ambas as abordagens com o intuito da complementação. Caracteriza-se esta como uma pesquisa quantitativa em virtude de que utiliza dados numéricos e estatísticos

para garantir sua representatividade, ou seja, com a aplicação de questionários com a população-alvo obteve-se dados que foram tratados estatisticamente.

Já quanto ao caráter desta como qualitativa, buscou-se o aprofundamento do estudo em relação a gestão de pessoas de tutores a distância com a realização de entrevistas com os coordenadores de tutoria e representante de uma entidade da classe dos tutores.

No que diz respeito a última categorização proposta por Gil (2002), quanto aos procedimentos adotados na coleta de dados, a pesquisa pode ser classificada como: bibliográfica, documental, experimental, *ex-post facto*, levantamento e estudo de caso. Este estudo pode ser relacionado as seguintes tipologias: bibliográfica, documental e estudo de caso.

Em relação a classificação desta investigação como bibliográfica, conforme Lakatos e Marconi (1992) a mesma abrange a bibliografia já publicada em relação ao tema em estudo. Vergara (2007) caracteriza esta pesquisa como o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, isto é, material acessível ao público em geral.

Para Cervo, Bervian e da Silva (2007), a pesquisa bibliográfica trata-se de uma fonte secundária, que tem como objetivo o aprofundamento do pesquisador com relação ao tema objeto de pesquisa, através de revisão a respeito da literatura existente. Para a concretização deste estudo, foi utilizada bibliografia sobre educação a distância, com enfoque na tutoria, e gestão de pessoas, destacando-se os seus processos. Os principais autores, relacionados a cada uma das temáticas podem ser visualizados no quadro 7.

Quadro 7. Principais autores utilizados na pesquisa (continua)

<b>Elementos constitutivos</b>	<b>Temáticas abordadas</b>	<b>Principais autores</b>
Educação a distância	História, contexto atual, conceitos, elementos constitutivos, atores da EaD	Aretio (2002), Barberà et al. (2006), Belloni (2002), Cardoso (2007), Flinck (1978), Fritsch (1984), Formiga (2009), Holmberg (1977), Keegan (1986), Litwin (2001), Moore e Kearsley (2007), Oliveira et al.(2009), Peters (1983),

Quadro 7. Principais autores utilizados na pesquisa (conclusão)

<b>Elementos constitutivos</b>	<b>Temáticas abordadas</b>	<b>Principais autores</b>
Tutoria na educação a distância	Conceitos, importância, funções, tipologia	Aretio (2002), Cardoso (2007), Dalmau (2009), Moore e Kearsley (2007), Reis (1996), Souza et. al (2004)
Tutor presencial e tutor a distância	Características, diferenças	Brasil (2007), Mill (2006), Silva (2010)
O profissional tutor	Papel do tutor, legislação	Belloni (2002), Brasil (2011), Brasil (2012), Mill (2006), Neves e Fidalgo (2008)
Gestão de pessoas	Importância das pessoas, caracterização da área de gestão de pessoas, evolução da área,	Dutra (2002), Gil (2001), Ivancevich (2008), Lacombe (2005), Marras (2000), Milkovich e Boudreau (2000)
Processos de gestão de pessoas	Características, subdivisões	Chiavenato (2008), Boog (1981), Dessler (2003), Dutra (2002), Gil (2001), Ivancevich (2008), Lacombe e Heinborn (2003), Milkovich e Boudreau (2000)

Fonte: Elaborado pela autora

Ainda em relação aos procedimentos adotados na coleta de dados, caracteriza-se este como sendo também de caráter documental. Lakatos e Marconi (1992) descrevem a investigação documental pela fonte de coleta de dados restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias.

Segundo Vergara (2007) a pesquisa documental é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, relatórios, fotografias, dentre outros. Nesta pesquisa foram analisados os seguintes documentos: referenciais de qualidade para a educação

superior a distância: versão preliminar, editais de seleção de tutores a distância, guia do tutor e projeto de lei que visa regulamentar a profissão tutor.

Quanto ao caráter desta pesquisa como estudo de caso, Triviños (2006) relata que os mesmos têm como finalidade aprofundar a descrição de determinada realidade e que os resultados do estudo de caso são válidos para o caso que se estuda, não podendo ser generalizado. Utiliza-se o estudo de caso em algumas situações, para contribuir com conhecimento que se tem dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados.

Conforme Yin (2005), os estudos de caso são mais utilizados em quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, em situações em que o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos inseridos em algum contexto da vida real.

Vergara (2007) relata que no estudo de caso trabalha-se com uma, ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto em uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país.

Este estudo aprofundou-se na realidade de três universidades, Universidade Federal de Santa Catarina, Universidade Federal de Juiz de Fora e Universidade Federal do Ceará, no que diz respeito aos aspectos relacionados a gestão de pessoas de tutores a distância.

É importante ressaltar que por ser tratar de uma investigação de mais sujeitos, envolvendo três unidades analisadas, pode-se dizer que este trabalho é um estudo multicaso, conforme sugerido por Triviños (2006).

Diante do apresentado, pode-se resumir a classificação deste estudo no seguinte quadro.

Quadro 8. Resumo da caracterização e tipo de estudo

<b>Quanto aos objetivos</b>	<b>Quanto a abordagem</b>	<b>Quanto aos procedimentos</b>
Descritiva Aplicada	Qualitativa Quantitativa	Bibliográfica Documental Estudo de caso/ Estudo multicaso

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.2 Universo e Amostra da Pesquisa

De acordo com Vergara (2007) entende-se como população um conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto da pesquisa. A população desta pesquisa é constituída por tutores a distância dos cursos de administração a distância das universidades federais de Santa Catarina, Juiz de Fora e Ceará. Ressalta-se que os cursos são ofertados por meio do sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB).

Barbetta (1998) define amostragem como sendo o processo de colher amostras de uma população, onde amostra é qualquer parte de uma população. Para o autor, em se tratando de uma população pequena, pode não valer a pena a realização de uma amostragem, sendo interessante o uso de censo, em que todos os elementos da população são pesquisados.

Dessa forma, decidiu-se em um primeiro momento realizar um censo, tendo em vista que a população pesquisada era relativamente pequena, sendo composta por 34, 26 e 54 tutores a distância dos cursos de administração da UFSC, UFJF e UFC, respectivamente. Acrescenta-se a opção pelo censo ao fato de que a pesquisadora teve meios para realizar a divulgação e envio da pesquisa a todos os elementos componentes da população.

Entretanto, não se conseguiu resposta de todos os participantes da pesquisa. Sendo assim, optou-se pela realização da pesquisa com a população acessível. Barbetta (1998) afirma que em muitas situações, existe o desejo de pesquisar uma certa população (população alvo), só que, por conveniência, retira-se uma amostra de um conjunto incompleto de elementos (população acessível).

Diante disso, responderam ao questionário 18 tutores a distância da Universidade Federal de Santa Catarina, 9 da Universidade Federal de Juiz de Fora e 12 da Universidade Federal do Ceará.

Salienta-se que antes do envio do questionário aos tutores a distância, foram entrevistados os seguintes elementos: participante da organização representativa de tutores, supervisor de tutoria e coordenador de tutoria da Universidade Federal de Santa Catarina, coordenador de tutoria da Universidade Federal de Juiz de Fora e coordenador de tutoria da Universidade Federal do Ceará.

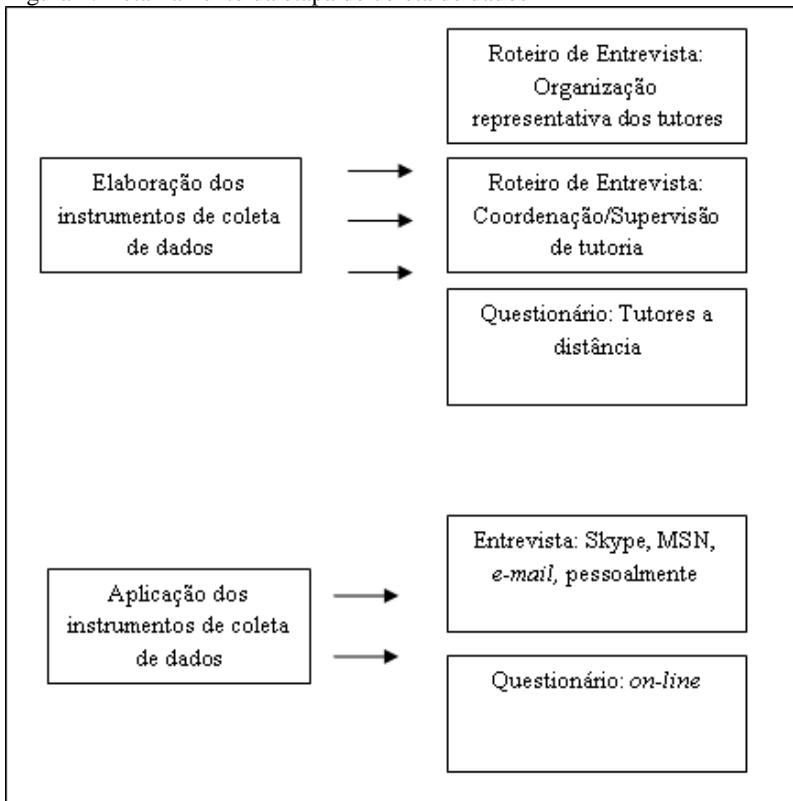
### 3.3 Técnica de Coleta de Dados

Para Lakatos e Marconi (1992) a coleta de dados é o momento da pesquisa realizada com o objetivo de coletar informações sobre o tema em estudo. Qualquer pesquisa implica na coleta de dados de variadas fontes, sejam elas primárias ou secundárias.

Na realização do presente estudo foram coletados dados primários e secundários. Os dados secundários são aqueles que já estão disponíveis aos seus usuários mediante pesquisa bibliográfica e/ou documental, são eles: jornais, registros estatísticos, livros, cartas, sites entre outros. Para a realização desta pesquisas utilizou-se de documentos e bibliografias já mencionados na seção 3.1 deste capítulo de procedimentos metodológicos. Já os dados primários são aqueles pelos quais os pesquisadores devem extrair da realidade, isso pode ser feito através de entrevistas, questionários e observações.

Os dados primários desta pesquisa foram coletados por meio de entrevistas e questionário. Ressalta-se que os mesmos foram conduzidos de acordo com as categorias de análise, que se referem aos processos de gestão de pessoas analisados (planejamento de pessoal, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e qualidade de vida no trabalho). A figura 4 detalha como foi realizada tal etapa.

Figura 4. Detalhamento da etapa de coleta de dados



Fonte: Elaborado pela autora

Conforme figura 4 foram elaborados dois roteiros de entrevista, o primeiro destinado a organização representativa de tutores e o segundo aos coordenadores e supervisores de tutoria, ambos se encontram no APÊNDICE A e APÊNDICE B, respectivamente.

Em um primeiro momento foi realizada a entrevista com a entidade escolhida como representativa dos tutores, a Associação Nacional dos Tutores da Educação a Distância (ANATED). Tal entrevista pode ser caracterizada como semi-estruturada, conforme Zanella (2007). Para a autora essa modalidade segue um roteiro, criado pelo entrevistador, mas não se prende rigidamente à seqüência das questões.

Dessa forma, foi elaborado um roteiro de perguntas, contendo quinze questões de respostas abertas. Questionou-se ao entrevistado a

respeito de aspectos gerais relacionados a gestão de pessoas de tutores a distância no Brasil, com enfoque nas práticas das instituições públicas de ensino superior. Dessa forma, o entrevistado explicou a respeito de como são encontrados os processos de gestão de pessoas no contexto nacional, com base na realidade das IES públicas, bem como as dificuldades, facilidades e perspectivas relacionadas a GP de tutores a distância. Ao longo da entrevista surgiram novos questionamentos que não estavam presentes no roteiro de perguntas.

A partir dessa entrevista foi elaborado o roteiro de perguntas destinado aos coordenadores e supervisores de tutoria. O mesmo contou com vinte e sete questões, sendo essas divididas em duas partes: aspectos gerais e aspectos relacionados a tutores a distância. Os entrevistados foram questionados em relação aos processos de gestão de pessoas, no sentido de como os mesmos são encontrados na gestão de tutores a distância em cada realidade pesquisada.

As entrevistas com os coordenadores e/ou supervisores também foram conduzidas de maneira semi-estruturada. As mesmas foram realizadas pessoalmente com a coordenadora de tutoria e a supervisora de tutoria do curso de administração a distância da UFSC e via MSN com o coordenador de tutoria do curso de administração na modalidade a distância da UFJF. Já em relação ao coordenador de tutoria do curso de administração a distância da UFC, foi enviado o roteiro de entrevista via *e-mail*, sendo esse respondido pelo coordenador, salienta-se que as informações foram complementadas por meio de conversas telefônicas. Vale destacar que ao longo da análise deste trabalho foram apresentados trechos das entrevistas realizadas, dessa forma, optou-se por nomear os comentários dos entrevistados como: E1, E2, E3 e assim por diante, fazendo referência a cada um dos pesquisados. Os trechos foram obtidos por meio da gravação das entrevistas realizadas, sendo essas transcritas.

Ressalta-se que em todas as entrevistas os questionados foram informados dos objetivos da pesquisa, enfatizando que as respostas deveriam estar voltadas a aspectos relacionados a tutores a distância, excluindo dessa forma a percepção no que diz respeito a tutores presenciais. Destaca-se que foram norteadoras da pesquisa as definições de tutor a distância e de tutor presencial, definidas pelos referenciais de qualidade para a educação superior a distância (BRASIL, 2007).

Após a realização das entrevistas e com base nos dados coletados foi elaborado um questionário destinado aos tutores a distância. O mesmo encontra-se no APÊNDICE C. De acordo com Chizzotti (2001), os questionários são as questões elaboradas pelos pesquisadores,

distribuídas por itens, por meio do qual os questionados respondem de acordo com sua experiência.

Para este estudo, foi elaborado um questionário contendo vinte e seis questões fechadas (com opções de escolha pré determinadas pela pesquisadora), seis abertas (com possibilidade de dissertação por parte do participante) e duas mistas (parte no formato fechado e parte no formato aberto). Nas questões 9 e 10, foram apresentadas aos respondentes as definições de cada um dos processos de gestão de pessoas analisados.

Dessa forma, foi criado um questionário padrão para as três universidades pesquisadas, respeitando-se, na questão cinco “Você atua como tutor em qual turma?”, as especificidades de cada curso. Assim, para a UFSC utilizou-se como opções de resposta “UAB1” e “UAB2”, para a UFJF, “Primeira Turma UAB”, “Segunda Turma UAB” e “Terceira Turma UAB”; e para a UFC, “Primeira Turma UAB”, “Segunda Turma UAB”, “Terceira Turma UAB” e “Quarta Turma UAB”. O questionário que se encontra no APÊNDICE C é cópia do utilizado na Universidade Federal de Juiz de Fora, sendo o mesmo modelo utilizado nas demais universidades estudadas.

Utilizou-se a plataforma Google Docs, para a elaboração do questionário em formato *on-line*. Inicialmente, o *link* de acesso ao questionário foi enviado a cinco tutores a distância, como forma de pré-teste. Segundo Richardson (2008) a aplicação do pré teste visa revisar e direcionar aspectos da pesquisa. O pré teste deve ser visto como um teste do processo de coleta de dados, dessa forma, deve ser aplicado a sujeitos com as mesmas características da população alvo.

Os participantes do pré-teste, que também possuem características semelhantes a população pesquisada, fizeram algumas sugestões. A primeira delas diz respeito ao item nove (que está subdividido em dez questões), em que foram apresentadas as opções “é encontrado na tutoria de maneira formal”, “é encontrado na tutoria de maneira informal”, “não é encontrado na tutoria” e “desconheço a existência desse processo na tutoria, ou seja, não tenho subsídios para responder se o mesmo é encontrado ou não na tutoria”. Os questionados relataram a necessidade de mais uma opção, sendo assim, foi acrescentada a opção “é encontrado na tutoria de maneira formal e de maneira informal”.

Ainda, foi constatada a necessidade de subdividir o processo de treinamento em três tipos: treinamento com a supervisão/coordenação, treinamento com o professor e treinamento – eventos de capacitação organizados pela universidade. Isso pode ser observado nas letras d, e, f

das questões 9 e 10. Os participantes consideraram importante tal divisão em virtude de que os três tipos supracitados têm características muito distintas, sendo impossível avaliá-los em caráter de igualdade.

As questões 11 e 12 também foram alteradas, foram acrescentados entre parênteses os processos de gestão de pessoas, com intuito de relembrar aos respondentes quais os processos analisados. Como última alteração, foi acrescentada, também entre parênteses, os termos “coordenação/supervisão”, especificando quem seriam os gestores, na questão 14.

Finalizadas as alterações realizadas com o pré-teste, o questionário em formato *on-line* foi disponibilizado aos tutores a distância. O *link* de acesso foi enviado ao *e-mail* dos tutores, em conjunto com uma mensagem de convite a participação na pesquisa. Conforme mencionado anteriormente responderam ao questionário, 18 tutores a distância da UFSC, 9 da UFJF e 12 da UFC.

Ressalta-se, ainda, que as entrevistas foram realizadas nos meses de março e abril, e que os questionários foram aplicados no mês de abril de 2012, sendo que esses ficaram disponíveis em média uma semana para participação.

### **3.4 Análise e Interpretação de Dados**

Segundo Minayo et al. (1994), deve-se escrever com clareza como os dados foram organizados e analisados. “Uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é análise e interpretação dos mesmos.” (LAKATOS; MARCONI, 1992, p.167)

No que se refere à análise dos dados obtidos por meio de questionários, os resultados foram tabulados, gerando tabelas e gráficos, as quais foram analisadas por meio da abordagem quantitativa, com auxílio do programa Excel. Ainda foram calculadas medidas estatísticas descritivas (frequência absoluta, frequência relativa). Destaca-se que nem todas as tabelas e gráficos construídos foram inseridos neste estudo, optou-se pela utilização de algumas dessas em virtude dos objetivos deste trabalho. Ainda, é importante ressaltar que parte dos dados obtidos com a aplicação dos questionários foram analisada por meio da análise de conteúdo, assim como as entrevistas.

Triviños (2006) relata que a análise de conteúdo é uma técnica que pode ser utilizada tanto na pesquisa qualitativa quanto quantitativa. A análise de conteúdo, de acordo com Bardin (1977, p. 42), é definida como: um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do

conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A categorização é um procedimento essencial na análise de conteúdo. Desta forma, essas podem ser abertas, fechadas ou mistas. Para este estudo, foi utilizada a categorização aberta, permitindo que as categorias fossem definidas ao longo da pesquisa (VERGARA, 2007). A partir da transcrição das entrevistas e dos dados obtidos nos questionários, foi possível categorizar os dados nas seguintes categorias (relacionadas aos processos de gestão de pessoas): planejamento de pessoas, recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e qualidade de vida no trabalho.

### **3.5 Limitações da Pesquisa**

As limitações da pesquisa abrangem os erros amostrais e não amostrais que possam ter ocorrido durante a execução da mesma. Por se tratar de uma pesquisa caracterizada como multicase, os dados não poderão ser generalizados. Dessa forma, os resultados referem-se a realidade dos tutores a distância dos cursos de administração a distância das universidades federais de Santa Catarina, Juiz de Fora e Ceará, não podendo ser extrapolados a outras organizações que não estiveram inseridas na pesquisa.

Outra limitação encontrada diz respeito a não totalidade de participação da população alvo, dessa forma a pesquisa foi realizada com a população acessível, composta pelos respondentes ao questionário.

Ainda, considera-se como limitação deste trabalho a questão temporal, ou seja, os dados pesquisados refere-se as realidades dos cursos de administração a distância das instituições pesquisadas no que diz respeito ao primeiro semestre de 2012, momento da realização das entrevistas e aplicação de questionário.

## REFERÊNCIAS

Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta e a Distância – ABRAEAD. São Paulo, 2008. Disponível em: <[http://www.abraead.com.br/anuario/anuario\\_2008.pdf](http://www.abraead.com.br/anuario/anuario_2008.pdf)> Acesso em: 15 jun 2011.

ARAUJO, Luis Cesar G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. . **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ARETIO, Lorenzo, Garcia. **La Educación a Distancia: de La teoria a La práctica**. Barcelona: editorial Ariel, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (Brasil). **Censo. EAD.BR: Relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil**. São Paulo, 2010. Disponível em: <[http://www.abed.org.br/censoead/CensoEaDbr0809\\_portugues.pdf](http://www.abed.org.br/censoead/CensoEaDbr0809_portugues.pdf)>. Acesso em: 15 jan. 2012.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS TUTORES NA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA. **Exigência por qualificação aquece mercado de trabalho para tutores**. Disponível em: <[http://www.anated.org.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=303:exigencia-por-qualificacao-aquece-mercado-de-trabalho-para-tutores-&catid=52:noticias](http://www.anated.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=303:exigencia-por-qualificacao-aquece-mercado-de-trabalho-para-tutores-&catid=52:noticias)>. Acesso em: 15 jan. 2012.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS TUTORES NA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA. **Quem somos**. Disponível em: <[http://tutor.anated.org.br/\\_site/page/?p=anated\\_quem\\_somos-2](http://tutor.anated.org.br/_site/page/?p=anated_quem_somos-2)>. Acesso em: 1 abril. 2012.

BARBERÀ, E. ROMISZOESKI, A. SANGRÀ, A. SIMONSON, M. **Educación aberta y a distancia**. Barcelona: Editoraluoc, 2006.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada as ciências sociais**. 2.ed. revisada Florianópolis: Editora da UFSC. 1998.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BELLONI, Maria Luiza. **Educação a distância**. 3.ed. Campinas: Autores Associados, 2003.

BOHLANDER, George.; SNELL, Scott.; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 2003.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de Recursos Humanos**: Tradução da 14ª edição norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BOOG, Gustavo Gruneberg. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1981.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Parecer - CTASP – 23-03-2012**. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=522182>>. Acesso em: 1 abril. 2012.

BRASIL. Classificação Brasileira de Ocupações. Ministério do Trabalho e Emprego. **Busca por título**. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/pesquisas/BuscaPorTitulo.jsf>>. Acesso em: 1 fev. 2012.

BRASIL, Decreto Lei nº 5800, 2006.

BRASIL. Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Ministério da Educação. **Resumo Técnico**: Censo da educação Superior 2008 (dados preliminares). Brasília, 2009. Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/download/censo/2008/resumo\\_tecnico\\_2008\\_15\\_12\\_09.pdf](http://download.inep.gov.br/download/censo/2008/resumo_tecnico_2008_15_12_09.pdf)>. Acesso em: 15 jan. 2012.

BRASIL, Ministério da Educação e do Desporto. Secretaria da Educação Fundamental. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: MEC/SEF, 1996.

BRASIL. Secretaria de Educação A Distância. Ministério da Educação. **Referencias de qualidade para a educação superior a distância**: Versão preliminar. Brasília, 2007. Disponível em:

<<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/referenciaisead.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2012.

BRASIL, Projeto Lei nº 2435, 2011.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CARDOSO, Fernando. **Gestão de e-learning**: saiba planejar, monitorar e implementar o e-learning para treinamento corporativo. São Paulo: Saraiva, 2007.

CÁTEDRA UNESCO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA.

**Regulamentação do exercício da atividade de Tutoria em EaD**.

Disponível em: <<http://www.fe.unb.br/catedraunescoead/destaque/teste-2>>. Acesso em: 5 mar. 2012.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel de recursos humanos nas organizações. São Paulo: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5.ed. São Paulo: Cortez, 2001.

COOPERS & LYBRAND. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez. **Introdução à educação a distância**. – 2. ed. – Florianópolis: Departamento de Ciências Administração/UFSC, 2009.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIRARDI, Dante. **Da seção de pessoal à gestão de estratégica de pessoas: consultoria interna de recursos humanos.** Florianópolis: Pandion, 2008.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de Recursos humanos.** 10.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: Princípios e Tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

\_\_\_\_\_.; HEILBORN, Gilberto. **Administração: Princípios e Tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade.

**Fundamentos da metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade.

**Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LEMGRUBER, Márcio Silveira. **Educação a Distância: para além dos caixas eletrônicos.** Disponível em: <

[http://portal.mec.gov.br/arquivos/conferencia/documentos/marcio\\_lemgruber.pdf](http://portal.mec.gov.br/arquivos/conferencia/documentos/marcio_lemgruber.pdf)> Acesso em: 15 Out 2011.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LITTO, Fredric; FORMIGA, Marcos (orgs). **Educação a distância: o estado da arte.**

São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

LITWIN, Edith. **Educação a Distância**: Temas para o Debate de Uma Nova Agenda Educativa. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001.

LOBOS, Julio . **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MACHADO, Liliana Dias; MACHADO, Elian de Castro. **O papel da tutoria em ambientes de EAD**. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2004/por/htm/022-TC-A2.htm>> Acesso em: 15 Out 2011.

MAGGIO, Mariana. **O tutor na educação a distância**. In: LITWIN, Edith. Educação a distância: temas para debate de uma nova agenda educativa. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001. p. 93-110.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MICHEL, Maria Helena . **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. São Paulo (SP): Atlas, 2005.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MILL, Daniel Ribeiro Silva. **Educação a distância e trabalho docente virtual**: sobre tecnologia, espaços, tempos, coletividade e relações sociais de sexo na Idade Mídia. 2006. 322 f. Tese (Doutorado) - Departamento de Programa de Pós-graduação da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006. Disponível em: <[http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/HJPB-55Y9MT/1/tese1000\\_completa.pdf](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/HJPB-55Y9MT/1/tese1000_completa.pdf)>. Acesso em: 1 fev. 2012.

MINAYO, M. Cecilia de S. et al. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Petrópolis, 1994.

MORAES, Marialice de; Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. **A monitoria como serviço de apoio ao aluno na educação a distância.** Florianópolis, 2004. 229f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

MORAN, José Manoel. **A educação superior a distância no Brasil.** Disponível em: < [www.eca.usp.br/prof/moran/eadsup.htm](http://www.eca.usp.br/prof/moran/eadsup.htm) > Acesso em: 20 Ago 2011.

MOORE, Michael; KEARSLEY, Greg. **Educação a distância: uma visão integrada.** São Paulo: Thomson Learning, 2007. Edição Especial da Associação Brasileira de Educação a Distância.

NEVES, Viana de Salles Inajara; FIDALGO, Fernando Selmar. Docente virtual na educação a distância: condições de trabalho na rede privada de ensino. in: Seminário Nacional de Educação Profissional e Tecnológica, 1., 2008, Belo Horizonte. **Anais I SENEPT.** Belo Horizonte: CEFET-MG, 2008. p. 1 - 9. Disponível em: <[http://www.senept.cefetmg.br/galerias/Arquivos\\_senept/anais/quarta\\_tema3/QuartaTema3Artigo7.pdf](http://www.senept.cefetmg.br/galerias/Arquivos_senept/anais/quarta_tema3/QuartaTema3Artigo7.pdf)>. Acesso em: 02 fev. 2012.

OLIVEIRA, Guilherme Saramago de et al. **Educação a distância e formação de professores.** Ensino em Re-vista, v. 16, n. 1, p.159-180, jan. 2009. Disponível em: <<http://www.seer.ufu.br/index.php/emrevista/article/viewFile/7957/5064>>. Acesso em: 14 out. 2011.

PACHECO, Andressa Sasaki Vasques et al. A identificação dos alunos com a modalidade a distância e a universidade. **Revista Renote: Novas tecnologias na educação,** Porto Alegre, v. 8, n. 1, p.1-10, 2010. Quadrimestral. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/renote/article/view/15186>>. Acesso em: 1 fev. 2012.

PIMENTEL, Nara Maria. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Centro de Ciências da Educação. **Educação a distância na formação continuada de educadores.** Florianópolis, 2000. 1 v. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina,

Centro de Ciências da Educação. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3a ed. São Paulo: Atlas, 2008.

REIS, Ana Maria Viegas. **Ensino a distância: megatendência atual: abolindo preconceitos**. São Paulo: Imobiliária, 1996.

RUMBLE, Greville. **A gestão dos sistemas de ensino a distância**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2003.

SANTOS, Fabiano Cunha Dos. UAB como Política Pública de Democratização do Ensino Superior via EAD. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 25., 2011, São Paulo. **Trabalhos completos**. São Paulo: Anpae, 2011. p. 1 - 13. Disponível em: <<http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompletos/comunicacoesRelatos/0184.pdf>>. Acesso em: 05 abr. 2012.

SILVA, Giovana Cristina da. **A Representação do tutor presencial sobre si: Uma identidade holográfica**. 2010. 126 f. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Programa de Pós-graduação em Linguística Aplicada, Universidade de Taubaté, Taubaté, 2010. Disponível em: <<http://site.unitau.br/cursos/pos-graduacao/mestrado/linguistica-aplicada/dissertacoes-2/dissertacoes-2010/2008-2010%20SILVA,%20Giovana%20Cristina%20da.pdf>>. Acesso em: 1 fev. 2012.

SPANHOL, Fernando et al. **O estado da arte da educação a distância: Uma meta-análise da contribuição da UFSC**. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2010/cd/252010180446.pdf>> Acesso em: 14 out. 2011.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TACHIZAWA, Takeshy.; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela.; FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1. ed. 14. reimp. São Paulo: Atlas, 2006.

Universidade Aberta do Brasil. Capes. **Estatísticas**, 2010. Disponível em: <[http://uab.capes.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=10&Itemid=23](http://uab.capes.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=10&Itemid=23)>. Acesso em: 04 maio 2012.

Universidade Aberta do Brasil. Capes. **Histórico**. Disponível em: <[http://uab.capes.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=9&Itemid=21](http://uab.capes.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=9&Itemid=21)>. Acesso em: 04 maio 2012.

Universidade Aberta do Brasil. Capes. **O que é**. Disponível em: <[http://uab.capes.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6&Itemid=18](http://uab.capes.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=6&Itemid=18)>. Acesso em: 04 maio 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed Porto Alegre: Bookman, 2005.

WERTHER, William B; DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e Recursos Humanos**. São Paulo; Rio de Janeiro: McGraw-Hill, 1983.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Secretaria de Educação a Distância. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2007.

## **APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista: Organização Representativa de Tutores da Modalidade a Distância**

Este roteiro de entrevista tem como objetivo coletar informações a respeito do funcionamento da Gestão de Pessoas de tutores a distância segundo a visão de associações representativas de tutores e educação a distância

Conceitos norteadores:

**Tutor a distância:** cabe ao tutor a distância mediar o processo pedagógico junto aos alunos, que estão geograficamente distantes, mas que são referenciados por polos de apoio presencial. Ao tutor a distância é atribuído o esclarecimento de dúvidas por meio de fóruns de discussão na Internet, telefone, videoconferências entre outros. Ressalta-se que os mecanismos para a elucidação de dúvidas dependem do projeto pedagógico de cada curso. Além dessas atribuições, o tutor a distância também pode ser responsável pela promoção de espaços de construção coletiva do conhecimento, selecionando material de apoio e complementação teórica aos conteúdos abordados no curso tutorado. Também é frequente como função deste tipo de tutor a participação em processos avaliativos de ensino-aprendizagem (BRASIL, 2007).

**Tutor presencial:** atende aos estudantes nos pólos, em horários previamente estipulados. Ele deve conhecer o projeto pedagógico do curso, o material didático e o conteúdo específico que está sob sua responsabilidade. Cabe a tal tutor auxiliar os alunos no desenvolvimento de suas atividades individuais e em grupo, estimulando o hábito da pesquisa, esclarecendo dúvidas em relação a conteúdos específicos, bem como ao uso das tecnologias disponíveis. Esse tipo de tutor participa de momentos presenciais obrigatórios, que consistem em avaliações, aulas práticas em laboratórios e estágios supervisionados, caso sejam aplicados no curso. Além disso, o tutor presencial deve comunicar-se sempre com os estudantes e com a equipe pedagógica do curso (BRASIL, 2007).

Perguntas:

- 1) O que você entende por Gestão de Pessoas? Que processos podem ser incluídos na Gestão de Pessoas?
- 2) Como você descreveria o atual contexto de tutores a distância no Brasil? (principalmente em universidades públicas)
- 3) Quais são as principais dificuldades encontradas pelos tutores a distância no mercado de trabalho? E as facilidades?

4) Quais são os principais ganhos/avanços no âmbito da Gestão de Pessoas de tutores a distância?

5) O que pode ser melhorado na Gestão de Pessoas de tutores a distância?

6) Quais as características essenciais a um bom tutor a distância?

7) Quais as perspectivas para a Educação a Distância, principalmente ao se tratar de tutores a distância?

8) Quais os rumos para a consolidação da profissão tutor?

9) O tutor pode ser considerado como professor? Quais são as principais diferenças entre professor e tutor?

10) Encontra-se no mercado profissionais de tutoria capacitados? O que pode ser feito para melhorar esta situação?

11) Na sua percepção, de maneira geral, como funcionam os processos de recrutamento e seleção, planejamento de pessoas, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e qualidade de vida no trabalho (em universidades públicas e tratando-se de tutores a distância)?

12) Quais os pontos positivos e negativos que a Gestão de Pessoas de tutores a distância apresenta?

Processo	Positivos	Negativos
Recrutamento		
Seleção		
Planejamento		
Treinamento e Desenvolvimento		
Avaliação de Desempenho		
QVT		

13) Quais as dificuldades e facilidades encontradas na a Gestão de Pessoas de tutores a distância?

Processo	Dificuldades	Facilidades
Recrutamento		
Seleção		
Planejamento		
Treinamento e Desenvolvimento		
Avaliação de Desempenho		
QVT		

14) Na sua percepção, quais seriam os objetivos esperados com a adoção dos processos de gestão de pessoas? (em universidades públicas e tratando-se de tutores a distância)

15) Você acredita que esses objetivos estão sendo atingidos? Os resultados são positivos?



## **APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista: Coordenadores e Supervisores de Tutoria**

Este roteiro de entrevista tem como objetivo coletar informações a respeito do funcionamento da Gestão de Pessoas de **tutores a distância** segundo a visão de coordenadores e supervisores de tutoria.

Conceitos norteadores:

**Tutor a distância:** cabe ao tutor a distância mediar o processo pedagógico junto aos alunos, que estão geograficamente distantes, mas que são referenciados por polos de apoio presencial. Ao tutor a distância é atribuído o esclarecimento de dúvidas por meio de fóruns de discussão na Internet, telefone, videoconferências entre outros. Ressalta-se que os mecanismos para a elucidação de dúvidas dependem do projeto pedagógico de cada curso. Além dessas atribuições, o tutor a distância também pode ser responsável pela promoção de espaços de construção coletiva do conhecimento, selecionando material de apoio e complementação teórica aos conteúdos abordados no curso tutorado. Também é frequente como função deste tipo de tutor a participação em processos avaliativos de ensino-aprendizagem (BRASIL, 2007).

**Tutor presencial:** atende aos estudantes nos pólos, em horários previamente estipulados. Ele deve conhecer o projeto pedagógico do curso, o material didático e o conteúdo específico que está sob sua responsabilidade. Cabe a tal tutor auxiliar os alunos no desenvolvimento de suas atividades individuais e em grupo, estimulando o hábito da pesquisa, esclarecendo dúvidas em relação a conteúdos específicos, bem como ao uso das tecnologias disponíveis. Esse tipo de tutor participa de momentos presenciais obrigatórios, que consistem em avaliações, aulas práticas em laboratórios e estágios supervisionados, caso sejam aplicados no curso. Além disso, o tutor presencial deve comunicar-se sempre com os estudantes e com a equipe pedagógica do curso (BRASIL, 2007).

Perguntas:

### **Aspectos gerais**

- 1) Faça uma breve descrição a respeito do curso de administração da universidade X (quando se iniciou, quantas turmas existem...)
- 2) Qual o seu cargo atual? Há quanto tempo você atua no cargo?

- 3) O que você entende por gestão de pessoas?
- 4) No seu entendimento, quais processos estão contemplados no conceito de gestão de pessoas?
- 5) Quem é o responsável pelas atividades relacionadas a Gestão de Pessoas de tutores a distância?
- 6) Quantos tutores atuam no curso de administração projeto UAB? (tutores presenciais e a distância)
- 7) Quantos alunos participam do projeto?

**As perguntas a seguir devem ser respondidas com enfoque nos tutores a distância**

- 8) Qual é a media de alunos por tutor a distância?
- 9) Como funciona o sistema de contratação dos tutores a distância? (bolsa, CLT...)
- 10) Qual o regime de trabalho para tutores a distância?
- 11) Além do salário/bolsa existem benefícios complementares? Caso positivo, quais? Os benefícios complementares são adequados? O que pode ser melhorado? Caso negativo, por que?
- 12) Você acredita que o sistema de contratação atual é adequado? O que poderia ser melhorado?
- 13) Quais mudanças em relação a gestão de pessoas poderiam ser implementadas? Quais seriam as barreiras a essas mudanças?
- 14) Como é feito o processo de recrutamento dos tutores a distância? (quais os meios de divulgação das vagas)
- 15) Como é feita a seleção dos tutores? (análise de currículo, entrevista, dinâmica...)
- 16) Existe algum tipo de planejamento de RH? (previsão de demanda de pessoas, análise da oferta de pessoas, análise da situação ambiental) Como é feito? Quais as maiores dificuldades?
- 17) Quais os tipos de treinamentos utilizados? (para tutores a distância). Quantos foram ofertados?
- 18) Os mesmos são feitos com um prévio levantamento de necessidades? Como são realizados esses levantamentos?
- 19) Existe algum mecanismo de avaliação dos treinamentos realizados? Como são realizados?
- 20) Existem ações voltadas ao desenvolvimento dos tutores a distância?
- 21) Existem mecanismos de avaliação de desempenho dos tutores a distância? Como são realizados? Quais as maiores dificuldades encontradas? (tanto avaliação formal e informal).
- 22) Os resultados são apresentados aos tutores? De que forma?

23) Existe alguma atividade/programa/ação voltadas para a qualidade de vida do tutor? Quais? Como são realizadas? Quais as principais dificuldades?

24) Quais os pontos positivos e negativos que a Gestão de Pessoas de tutores a distância apresenta?

Processo	Positivos	Negativos
Recrutamento		
Seleção		
Planejamento		
Treinamento e Desenvolvimento		
Avaliação de Desempenho		
QVT		

25) Quais as dificuldades e facilidades encontradas na a Gestão de Pessoas de tutores a distância?

Processo	Dificuldades	Facilidades
Recrutamento		
Seleção		
Planejamento		
Treinamento e Desenvolvimento		
Avaliação de Desempenho		
QVT		

26) Quais os objetivos esperados com a adoção dos processos de gestão de pessoas?

27) Os resultados encontrados ou obtidos com os processos de Gestão de Pessoas atenderam os objetivos propostos? De que forma você chegou a esta conclusão?



## APÊNDICE C - Questionário: Tutores a Distância

### Questionário: Gestão de Pessoas de tutores a distância

Prezado(a) tutor(a),

Este questionário tem como objetivo coletar informações a respeito do funcionamento da Gestão de Pessoas de tutores a distância. As informações farão parte da dissertação da mestrande Isadora de Souza Bernardini, orientanda do professor Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau (Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina - CPGA/UFSC).

Ressalta-se que o sistema utilizado na coleta de dados assegura o seu anonimato nesta pesquisa.

Obrigada por sua participação!

Dúvidas poderão ser enviadas para: [tutor01@eadaeadm.ufsc.br](mailto:tutor01@eadaeadm.ufsc.br) ou [isa.bernardini@gmail.com](mailto:isa.bernardini@gmail.com)

\*Obrigatório

#### 1) Idade: \*

- 18 – 25 anos
- 26 – 32 anos
- 33 – 39 anos
- 40 – 46 anos
- mais de 47 anos

#### 2) Sexo: \*

- Masculino
- Feminino

#### 3) Estado Civil: \*

- Solteiro
- Casado
- Separado
- Divorciado
- Viúvo
- Outros

**4) Escolaridade: \***

- Superior Completo
- Especialização Incompleto
- Especialização Completo
- Mestrado Incompleto
- Mestrado Completo
- Doutorado Incompleto
- Doutorado Completo

**5) Você atua como tutor em qual turma? \***

- Primeira Turma UAB
- Segunda Turma UAB
- Terceira Turma UAB

**6) Há quanto tempo você atua como tutor a distância no curso de graduação em administração da UFJF? \***

- Menos de um ano
- De um a 2 anos
- De 2 a 4 anos
- Mais de 4 anos

**7) Além de trabalhar como tutor a distância no curso de graduação em administração da UFJF, você trabalha ou trabalhou como tutor a distância em outros projetos? \***

- Sim, já trabalhei
- Sim, trabalho
- Não, nunca trabalhei

Se sim, qual(is) seria(m) o(s) curso(s)? E qual(is) seria(m) a(s) instituições?

8) Além do trabalho como tutor a distância no curso de graduação em administração da UFJF e/ou cursos ofertados por outras instituições, você exerce outra atividade remunerada? \*

- Sim
- Não

Se sim, qual?

9) Dos processos de Gestão de Pessoas destacados a seguir assinale a respeito da existência dos mesmos na tutoria. a) Processo: PLANEJAMENTO DE PESSOAS \*

Planejamento de Pessoas: análise futura feita pela organização com o objetivo de conhecer a oferta e a demanda de pessoas, eliminando qualquer lacuna que possa haver entre elas

- É encontrado na tutoria de maneira formal
- É encontrado na tutoria de maneira informal
- É encontrado na tutoria de maneira formal e de maneira informal
- Não é encontrado na tutoria
- Desconheço a existência desse processo na tutoria, ou seja, não tenho subsídios para responder se o mesmo é encontrado ou não na tutoria

b) Processo: RECRUTAMENTO \*

Recrutamento: conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da instituição

- É encontrado na tutoria de maneira formal
- É encontrado na tutoria de maneira informal
- É encontrado na tutoria de maneira formal e de maneira informal
- Não é encontrado na tutoria
- Desconheço a existência desse processo na tutoria, ou seja, não tenho subsídios para responder se o mesmo é encontrado ou não na tutoria

**c) Processo: SELEÇÃO \***

Seleção: tem como objetivo escolher, entre os candidatos atraídos pelo recrutamento, aqueles que correspondem ao perfil do cargo desejado pela instituição

- É encontrado na tutoria de maneira formal
- É encontrado na tutoria de maneira informal
- É encontrado na tutoria de maneira formal e de maneira informal
- Não é encontrado na tutoria
- Desconheço a existência desse processo na tutoria, ou seja, não tenho subsídios para responder se o mesmo é encontrado ou não na tutoria

**d) Processo: TREINAMENTO - Com a supervisão/coordenação \***

Treinamento: conjunto de métodos utilizados para transmitir aos funcionários, novos e antigos, conhecimentos, habilidades e atitudes importantes para o desenvolvimento de suas funções

- É encontrado na tutoria de maneira formal
- É encontrado na tutoria de maneira informal
- É encontrado na tutoria de maneira formal e de maneira informal
- Não é encontrado na tutoria
- Desconheço a existência desse processo na tutoria, ou seja, não tenho subsídios para responder se o mesmo é encontrado ou não na tutoria

**e) Processo: TREINAMENTO - Com o professor \***

Treinamento: conjunto de métodos utilizados para transmitir aos funcionários, novos e antigos, conhecimentos, habilidades e atitudes importantes para o desenvolvimento de suas funções

- É encontrado na tutoria de maneira formal
- É encontrado na tutoria de maneira informal
- É encontrado na tutoria de maneira formal e de maneira informal
- Não é encontrado na tutoria
- Desconheço a existência desse processo na tutoria, ou seja, não tenho subsídios para responder se o mesmo é encontrado ou não na tutoria

**f) Processo: TREINAMENTO - Eventos de capacitação organizados pela universidade \***

Treinamento: conjunto de métodos utilizados para transmitir aos funcionários, novos e antigos, conhecimentos, habilidades e atitudes importantes para o desenvolvimento de suas funções

- É encontrado na tutoria de maneira formal
- É encontrado na tutoria de maneira informal
- É encontrado na tutoria de maneira formal e de maneira informal
- Não é encontrado na tutoria
- Desconheço a existência desse processo na tutoria, ou seja, não tenho subsídios para responder se o mesmo é encontrado ou não na tutoria

**g) Processo: DESENVOLVIMENTO \***

Desenvolvimento: orientado para ampliar os conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos para futuras responsabilidades

- É encontrado na tutoria de maneira formal
- É encontrado na tutoria de maneira informal
- É encontrado na tutoria de maneira formal e de maneira informal
- Não é encontrado na tutoria
- Desconheço a existência desse processo na tutoria, ou seja, não tenho subsídios para responder se o mesmo é encontrado ou não na tutoria

**h) Processo: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO \***

Avaliação de Desempenho : processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização

- É encontrado na tutoria de maneira formal
- É encontrado na tutoria de maneira informal
- É encontrado na tutoria de maneira formal e de maneira informal
- Não é encontrado na tutoria
- Desconheço a existência desse processo na tutoria, ou seja, não tenho subsídios para responder se o mesmo é encontrado ou não na tutoria

**i) Processo: REMUNERAÇÃO \***

Remuneração : salário e benefícios complementares

- É encontrado na tutoria de maneira formal
- É encontrado na tutoria de maneira informal
- É encontrado na tutoria de maneira formal e de maneira informal
- Não é encontrado na tutoria
- Desconheço a existência desse processo na tutoria, ou seja, não tenho subsídios para responder se o mesmo é encontrado ou não na tutoria

**j) Processo: QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO \***

Qualidade de Vida no Trabalho : gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem estar do trabalhador e na produtividade das instituições

- É encontrado na tutoria de maneira formal
- É encontrado na tutoria de maneira informal
- É encontrado na tutoria de maneira formal e de maneira informal
- Não é encontrado na tutoria
- Desconheço a existência desse processo na tutoria, ou seja, não tenho subsídios para responder se o mesmo é encontrado ou não na tutoria

**10) A seguir serão listados processos de Gestão de Pessoas, como você avalia os seguintes processos de Gestão de Pessoas na tutoria? a) Processo: PLANEJAMENTO DE PESSOAS \***

Planejamento de Pessoas: análise futura feita pela organização com o objetivo de conhecer a oferta e a demanda de pessoas, eliminando qualquer lacuna que possa haver entre elas

- Muito Bom
- Bom
- Regular
- Fraco
- Muito Fraco
- Desconheço a existência desse processo na tutoria

**b) Processo: RECRUTAMENTO \***

Recrutamento: conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da instituição

- Muito Bom
- Bom
- Regular
- Fraco
- Muito Fraco
- Desconheço a existência desse processo na tutoria

**c) Processo: SELEÇÃO \***

Seleção: tem como objetivo escolher, entre os candidatos atraídos pelo recrutamento, aqueles que correspondem ao perfil do cargo desejado pela instituição

- Muito Bom
- Bom
- Regular
- Fraco
- Muito Fraco
- Desconheço a existência desse processo na tutoria

**d) Processo: TREINAMENTO - Com a supervisão/coordenação \***

Treinamento: conjunto de métodos utilizados para transmitir aos funcionários, novos e antigos, conhecimentos, habilidades e atitudes importantes para o desenvolvimento de suas funções

- Muito Bom
- Bom
- Regular
- Fraco
- Muito Fraco
- Desconheço a existência desse processo na tutoria

**e) Processo: TREINAMENTO - Com o professor \***

Treinamento: conjunto de métodos utilizados para transmitir aos funcionários, novos e antigos, conhecimentos, habilidades e atitudes importantes para o desenvolvimento de suas funções

- Muito Bom
- Bom
- Regular
- Fraco
- Muito Fraco
- Desconheço a existência desse processo na tutoria

**f) Processo: TREINAMENTO - Eventos de capacitação organizados pela universidade \***

Treinamento: conjunto de métodos utilizados para transmitir aos funcionários, novos e antigos, conhecimentos, habilidades e atitudes importantes para o desenvolvimento de suas funções

- Muito Bom
- Bom
- Regular
- Fraco
- Muito Fraco
- Desconheço a existência desse processo na tutoria

**g) Processo: DESENVOLVIMENTO \***

Desenvolvimento: orientado para ampliar os conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos para futuras responsabilidades

- Muito Bom
- Bom
- Regular
- Fraco
- Muito Fraco
- Desconheço a existência desse processo na tutoria

**h) Processo: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO \***

Avaliação de Desempenho : processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização

- Muito Bom
- Bom
- Regular
- Fraco
- Muito Fraco
- Desconheço a existência desse processo na tutoria

**i) Processo: REMUNERAÇÃO \***

Remuneração : salário e benefícios complementares

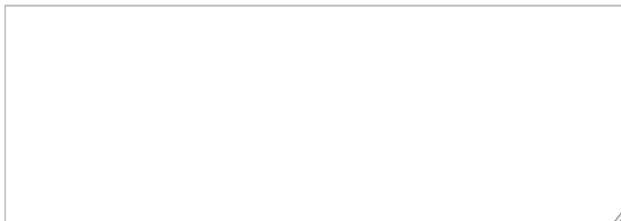
- Muito Bom
- Bom
- Regular
- Fraco
- Muito Fraco
- Desconheço a existência desse processo na tutoria

**j) Processo: QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO \***

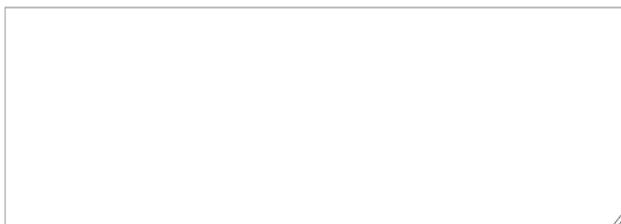
Qualidade de Vida no Trabalho : gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem estar do trabalhador e na produtividade das instituições

- Muito Bom
- Bom
- Regular
- Fraco
- Muito Fraco
- Desconheço a existência desse processo na tutoria

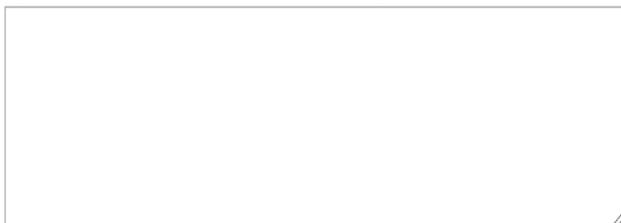
**11) Aponte pontos positivos e negativos em relação aos processos de Gestão de Pessoas (Planejamento de Pessoas, Recrutamento, Seleção, Treinamento, Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho, Remuneração e Qualidade de Vida no Trabalho) da tutoria do curso de graduação em administração da UFJF. \***



**12) Quais mudanças em relação aos processos de Gestão de Pessoas (Planejamento de Pessoas, Recrutamento, Seleção, Treinamento, Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho, Remuneração e Qualidade de Vida no Trabalho) poderiam ser implementadas na tutoria? \***



**13) Quais seriam as barreiras a essas mudanças? \***



**14) Na sua percepção, quais são os objetivos dos gestores (supervisão/coordenação) em relação a adoção de processos de Gestão de Pessoas? \***

**15) Você acredita que esses objetivos estão sendo atendidos? \***

**16) Sugestões de melhorias, críticas ou considerações em relação à Gestão de Pessoas de tutores a distância da UFJF:**

Tecnologia [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)